



## **UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO**

### **RED BIBLIOTECARIA MATÍAS**

### **DERECHOS DE PUBLICACIÓN**

#### **DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO**

#### **Capítulo VI, Art. 46**

**“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”**

#### **PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS**

Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Unported.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



“No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.”

**Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad**



Facultad de Ciencias y Artes Francisco Gavidia  
Escuela de Psicología

**Universidad Dr. José Matías Delgado**  
**Facultad De Ciencias Y Artes “Francisco Gavidia”**  
**Escuela Psicología**



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
**MATÍAS DELGADO**  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

**Competencias Funcionales, para el Diseño de Perfiles de Puesto.**

**Monografía presentada para optar al título de**  
**Licenciada en Psicología**

**por**

**Rosa Cándida Orellana Orellana**

**Asesora:**

**Licda. Carmen Elena Hernández Ramírez**

**Antiguo Cuscatlán, La Libertad, 14 Julio 2016**



Facultad de Ciencias y Artes Francisco Gavidia  
Escuela de Psicología



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
**MATÍAS DELGADO**  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

Dr. David Escobar Galindo

**RECTOR**

Dr. José Enrique Sorto Campbell

**VICERRECTOR**

Arq. Luis Salazar Retana

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES “FRANCISCO GAVIDIA”**

Lic. Jesús Antonio Guzmán

**COORDINADOR GENERAL DE LA ESCUELA DE PSICOLOGIA**

**COMITÉ EVALUADOR**

Licda. Ivonne Lazo de Bonilla

**COORDINADORA DEL COMITÉ EVALUADOR**

Lic. Morena Iris Molina

**MIEMBRO DEL COMITÉ EVALUADOR**

Lic. José Rodolfo Pérez

**MIEMBRO DEL COMITÉ EVALUADOR**

Licda. Carmen Elena Hernández Ramírez

**ASESORA**

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, 14 de julio 2016.

**UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES “FRANCISCO GAVIDIA”**  
**ESCUELA PSICOLOGÍA**



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
**MATÍAS DELGADO**  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

**ORDEN DE APROBACION DE LA MONOGRAFIA**

**“Competencias Funcionales para el Diseño de Perfiles de Puesto”**

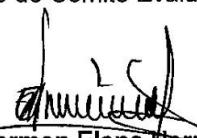
**PRESENTADA POR LA BACHILLER**


1. Rosa Cándida Orellana Orellana

  
**Licda. Ivonne Lazo de Bonilla**  
Coordinador de Comité Evaluador

  
**Licda. Morena Iris Molina**  
Miembro de Comité Evaluador

  
**Lic. José Rodolfo Pérez**  
Miembro de Comité Evaluador

  
**Licda. Carmen Elena Hernández**  
Asesor

  
**Lic. Jesús Antonio Guzmán**  
Coordinador General  
Escuela de Psicología



**JULIO 2016**



## Índice

Índice .....	4
Introducción .....	7
Objetivos .....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos. ....	9
CAPITULO 1. Marco Teórico.....	10
1.1. Historia de las competencias.....	10
1.2. Definiciones de competencias.....	15
1.3. Perfiles de puesto.....	18
1.4. Proceso para diseñar Perfiles de Puesto en base a Competencias. ....	18
1.5. La importancia de diseñar los perfiles de puestos en base a competencias .....	18
1.6. La Gestión del Talento humano. ....	21
1.7. Características de las Competencias Laborales. ....	21
1.8. Clasificación de las Competencias. ....	23
1.8.1. Competencias por conductas.....	23
1.8.2 Competencias por grupo. ....	24
1.8.3 Competencias por Modelos. ....	25
1.9. Evaluación por competencias.....	29
CAPITULO 2. Marco Contextual.....	31
2.1. Historia de la organización.....	31
2.2. Análisis Funcional.....	32
CAPITULO 3. Marco Metodológico de la Investigación.....	34
3.1 Justificación del problema. ....	34
3.2. Pregunta de Investigación.....	35
3.3 Hipótesis Descriptiva.....	36
3.4 Definición de variables de investigación. ....	36
3.5 Tipo y diseño de la investigación. ....	37
3.6 Determinación de la población. ....	37



3.7 Instrumentos de Evaluación.....	37
3.8 Alcance de la Investigación.....	38
CAPITULO 4. Presentación de resultados.....	38
4.1 Presentación de resultados.....	38
4.2 Análisis Resultados .....	42
4.3 Estrategias de utilización de los resultados obtenidos. ....	45
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	47
Referencias .....	48
Anexos .....	51
Anexo 1: Entrevista para Trabajadoras Sociales. Identificación de Competencias Genéricas.....	51
Anexo 2. Entrevista a Trabajadoras Sociales basado en Competencias Funcionales Anexo. ....	53
3. Perfil del Puesto de Trabajadora Social, en base a Funciones.....	54
Anexo 4. Perfil del Puesto de Trabajadora Social, en base a Competencias Funcionales .....	58



Por: Rosa Cándida Orellana Orellana.

## Resumen.

En el ámbito empresarial y la productividad las competencias son uno de los principales elementos para la subsistencia de las empresas; ya que de ellas depende el desarrollo y productividad de las mismas.

Cuando este desarrollo se ejecuta se logra potenciar al empleado no solo en el ámbito laboral sino también en el ámbito personal, y esto a su vez lleva a una integralidad laboral, tomando en cuenta que empleados sanos constituyen empresas sanas.

Cuando las funciones laborales son asignadas en base al perfil del puesto, se logra un aprovechamiento brindando mayores y mejores resultados que benefician el desarrollo y el crecimiento de las estructuras organizacionales. Es por esta situación que debe ser considerado con una gran importancia la identificación y potenciación de las competencias individuales en las funciones de los empleados en sus puestos de trabajo.



## Introducción

La recopilación de información en el presente documento, da a conocer dentro de su marco teórico la historia de las competencias en la Gestión de Personal, los conceptos correspondientes a las competencias bajo un enfoque general; y la diferencia de que es una Competencia Funcional en el área de la Psicología Organizacional.

Es de tomar en cuenta que dentro la sociedad, las empresas deben de crear una interrelación con sus empleados lo que es de mayor contribución para el mejor desarrollo de las personas y el éxito de la empresa; llegando así al cumplimiento óptimo de su misión.

En el lenguaje cotidiano, se encuentra, sin lugar a dudas, los términos de Competencias, Competencias Laborales, Competencias Funcionales, con este estudio, se pretende comprender que son las Competencias y principalmente la identificación de las competencias funcionales.

El presente documento se compone de 4 Capítulos.

CAPÍTULO I: Describe en el marco teórico, los conceptos de los diferentes exponentes, las características de las competencias, cómo se clasifican, algunos





modelos de competencias, de qué forma se evalúan, además de presentar el análisis funcional.

CAPITULO II: Constituye el marco contextual y aquí se describen las generalidades de la institución en la cual se ha realizado la investigación, presenta la Misión y Visión.

Capitulo III: Marco Metodológico. En este apartado se detallan la justificación del problema, la pregunta de investigación, la hipótesis, las variables de la investigación, el tipo y diseño de la investigación, se determina la población, los instrumentos de evaluación el alcance de la investigación y el procesamiento y análisis de la información.

Capitulo IV: Presentación y análisis de los resultados, estrategias de la utilización de los resultados obtenidos.



## Objetivos

### Objetivo General.

- ✓ Identificar las competencias funcionales del personal de una organización de ayuda para la mujer, e incorporarlas al diseño de un perfil de puesto.

### Objetivos Específicos.

- ✓ Describir como los diferentes autores plantean las competencias genéricas y las competencias funcionales.
- ✓ Dar a conocer aspectos diferenciales sobre las competencias genéricas y funcionales.
- ✓ Diseñar un perfil de puesto basado en Competencias funcionales.



## **CAPITULO 1. Marco Teórico.**

### **1.1. Historia de las competencias.**

Las organizaciones adecuadas son aquellas que consiguen captar y aplicar de forma correcta los recursos humanos que posee, también busca que se sientan satisfechos dentro de la organización con vistas a largo plazo. Cuando se pretende mantener las condiciones laborales de las personas se deben contemplar cuidados específicos como los estilos de gerencia, las relaciones laborales de los empleados y la salud ocupacional.

En este entendido se toma como dato principal las competencias que el capital humano de una determinada empresa posea. Siendo así se presenta que el concepto de competencia comienza a desarrollarse a finales de la década de 1960. En este momento algunos teóricos comienzan a observar la escasa correlación existente entre los rasgos de personalidad y el rendimiento en el trabajo. Se escribieron numerosos artículos que concluían que los test tradicionales de aptitudes, las pruebas de conocimientos, así como los títulos y méritos de las personas servían de muy poco a la hora de predecir su actuación profesional. Fue David McClelland, profesor de Harvard, y fundador de la consultora McBer, quien fue requerido para un proyecto por el gobierno de EEUU a principio de los años 70 (Croem, 2003, p. 11).



El departamento de Estado, solicito a McClelland que seleccionará a un grupo de jóvenes diplomáticos, que representaban a su país en diferentes lugares del mundo (Croem, 2003, p. 11).

Estas personas hasta ese momento eran seleccionadas mediante una prueba que evaluaba sus conocimientos sobre economía, política, historia de América, civilización occidental, conocimiento del lenguaje. Pero entonces, ya se había demostrado, la escasa capacidad de predicción de este tipo de pruebas en el rendimiento profesional de las personas seleccionadas. McClelland tenía por delante el reto de encontrar un método que permitiese la selección eficaz de los candidatos a cargos diplomáticos (Croem, 2003, p. 11).

Con este fin inició un estudio en el que conoció y se entrevistó con diplomáticos que previamente había clasificado en dos grupos:

- 1- Un grupo con aquellos que tenían un rendimiento excelente en el desempeño de su labor.
- 2- Otro grupo con aquellos que tenían un desempeño medio o adecuado en la misma (Croem, 2003, p. 11).



De esta forma descubrió que entre los diplomáticos del primer grupo (los que más destacaban en su trabajo), se daban unas características que se repetían entre todos ellos, y que no encontró en el segundo grupo. Tras esto, se dedicó a identificar estas características que hacían diferente a un grupo de otro, y encontró que los diplomáticos que más destacaban en su trabajo, presentaban una gran disposición y facilidad para: (Croem, 2003, p. 11).

- a. Discriminar con rapidez quiénes eran las personas que tenían poder de influencia en el país al que eran destinados. (Denominado como rapidez en la comprensión de redes de influencia).
- b. Comprender las creencias y sentimientos de la cultura y las personas del país de destino.
- c. Eran capaces de percibir este tipo de realidad y anticiparse a determinadas reacciones en base a este conocimiento. (Denominado también sensibilidad transcultural).
- d. Tener visión de respeto en todo momento hacia las personas con las que habían de relacionarse, incluso en situaciones conflictivas. (Denominado como



expectativas positivas sobre los demás a pesar de la provocación) (Croem, 2003, p. 11).

En el otro grupo de diplomáticos no se daban estas características, lo que se deducía claramente cuando se les preguntaba y hablaban acerca de los países en los que habían trabajado, entonces hacían comentarios negativos o hablaban con desprecio de ellos, demostrando así, que no habían sido capaces de entender ni respetar su cultura (Croem, 2003, p. 11).

Del análisis de McClelland se derivó que los métodos tradicionales para la selección o valoración del rendimiento empleados hasta entonces estaban centrados en los elementos del puesto de trabajo, mientras que bajo una perspectiva de "competencias", se debía estudiar a las personas que mantienen un desempeño exitoso y definir el puesto de trabajo en base a las características y conductas de esas personas. Estas conclusiones supusieron un importante cambio en ciertos enfoques de la psicología, y especialmente en la aplicación de ésta a la gestión del Capital Humano (Croem, 2003, p. 11).

El término competencia sugiere rivalidad, pero en la actualidad nos referimos al campo del Capital Humano con un significado distinto. Cuando se hace referencia a la competencia de las personas y se abordan conceptos como su capacidad, su preparación, sus conocimientos técnicos en una determinada materia, su experiencia y "saber hacer" en un área profesional, o su inclinación o actitud hacia



un valor concreto del trabajo. Por lo tanto una competencia puede ser una motivación, un rasgo de carácter, una capacidad intelectual, un conocimiento sobre una disciplina, es decir cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que permita diferenciar el desempeño de las personas en el trabajo (Croem, 2003, p. 11).

Anzorena propone incorporar la distinción de dos grupos de competencias y estas son las Técnicas y las generales.

Este autor establece que las competencias técnicas son: aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica. Están ligadas directamente a esta área, incluyendo por regla general, las habilidades puestas en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto (Anzorena, 1996, p. 172).

En las competencias generales establece que son aquellas referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como el dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos, no estando ligados a una peculiar actividad o función (Anzorena, 1996, p. 172).



Otra autora que ha marcado la historia en cuanto al tema de las competencias es Claude Levy Leboyer, especialista francesa en Ciencias de la Psicología, plantea que las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Indica que son observables en la realidad del trabajo, ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del cargo (Levy-Leboyer, 1997, p. 54).

## **1.2. Definiciones de competencias.**

Para comenzar con el desarrollo de esta temática, se debe realizar una serie de definiciones que ayuden a comprender con mayor facilidad y profundidad sobre lo que se está abordando dentro de esta investigación. Se debe conocer que el desarrollo laboral eficiente de las personas, depende en gran manera de cómo estas se sientan dentro de su puesto de trabajo, sin embargo hay un punto adicional que poco se ha tomado en cuenta, y son las competencias.

Las competencias están definidas por diferentes autores, y entre las definiciones que se pueden mencionar están las siguientes:

Alles cita a Spencer y Spencer quien considera que competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con





un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. La afirmación de esta autora radica en que competencia es la característica fundamental de la persona e indica formas de comportamientos y pensamientos que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo. Afirmando que todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos (Alles, 2000, pp. 57, 58).

Sagui Vela, por su parte describe la Competencia Laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro Sagi-Vela, 2004, p. 86).

Es por ello que el colosal reto de las organizaciones es el aumento de productividad y la capacidad para innovar y ampliar, para así poder transferir nuevas tecnologías que se vean fuertemente condicionadas por las destrezas y competencias de la fuerza laboral.

Por ende en las diferentes organizaciones puntualmente en las direcciones de Gestión del Talento Humanos, la gestión por competencias, es un concepto que ha logrado relevancia siendo su importancia tal que contribuye a potenciar el desarrollo social y económico en las diferentes organizaciones, siendo el recurso



primordial el individuo con sus características y atributos natos y los conocimientos adquiridos y desarrollados en una determinada función en un puesto de trabajo (Sagi-Vela, 2004, p. 86).

Por lo que día con día la integración aparece fortalecida, promoviendo el buen desempeño, de tal manera que sus planteamientos radican en las características distintivas que cada organización tiene determinadas; así mismo los factores que les han permitido establecer los mecanismos idóneos para realizar los descubrimientos necesarios de las diferentes competencias que la organización necesite que su personal posea (Sagi-Vela, 2004, p. 86).

Otra forma de definición es las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican. Las competencias, por tanto, más que hacer una referencia a lo que una persona hace habitualmente en cualquier situación, centran su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer cuando se le demanda (Blanco, 2007, p. 22).



### 1.3. Perfiles de puesto.

De acuerdo al autor, un perfil de puesto es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico.

- El diseño de puestos incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.
- El diseño de puestos es la información que se utiliza para estructurar y modificar los elementos, los deberes y las tareas de determinados
- El diseño de puestos es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo (Chiavenato, 2009, p. 221)

### 1.4. Proceso para diseñar Perfiles de Puesto en base a Competencias.

Si bien para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema, será importante, en el momento de recolectar información sobre la selección que realizar, identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento



actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección. A esta identificación la denominamos definición de las competencias dominantes (Marta Alles, 2006, p. 20).

Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que desean evaluarse son comportamientos, deben seguirse algunas pautas precisas. Como es más fácil evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas. Pero si la empresa trabaja con base a competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas (Marta Alles, 2006, p. 20).

Si una organización no ha definido su modelo de competencias será una buena idea hacerlo, considerando, además, que no es un método de trabajo privativo de las grandes organizaciones. Cualquier organización, sin importar su tamaño, puede tener su modelo de competencias (Marta Alles, 2006, p. 20).



## 1.5. La importancia de diseñar los perfiles de puestos en base a competencias

La importancia de diseñar perfiles en base a competencias es la mejora de la organización y productividad; esto lleva a realizarse el cuestionamiento del porque seleccionar por competencia, Alles en su libro que lleva el mismo nombre sostiene que la selección de personas, cualquiera que sea su nivel dentro de la organización no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas costumbres y las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarlas. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona con el puesto a ocupar (Alles, 2006, p. 45).

El buen diseño de un perfil de puestos juega un papel muy importante en la selección en base a competencias. Es por ello que la autora sostiene que los perfiles de puestos cada vez son más exigentes. La dura competencia que deben afrontar las empresas deriva en que esta mayor competitividad se refleja en mayores exigencias para la persona que ocupa el puesto (Alles, 2006, p. 60).



## 1.6. La Gestión del Talento humano.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009, p. 5).

## 1.7. Características de las Competencias Laborales.

De acuerdo a Sagi-Vela, Grande, Luis, mismo autor citado anteriormente, se refiere a los siguientes apartados como las características distintivas de la Competencia Laboral, siendo que:

a) Es un concepto multidimensional. Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma. Esta característica tiene importantes derivaciones sobre la manera de describir y evaluar las competencias. Así, cada competencia tendrá asociado un conjunto de indicadores (comportamientos



observables) y un listado de conocimientos, habilidades y actitudes asociados que facilitarán la comprensión de la competencia, la evaluación de la misma y el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional (Sagi-Vela, Grande, 2004, p. 88).

b) Refleja la aportación más que la actividad o función en sí. La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación (Sagi-Vela, Grande, 2004, p. 88).

c) Permanece en el tiempo. En el literal anterior el carácter de permanencia en el tiempo, puede variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí. Al definir las competencias apoyadas en las funciones, sólo se debe considerar que hay una nueva competencia si varía el proceso sobre el que se realiza la aportación (Sagi-Vela, Grande, 2004, p. 88).

d) Su aplicación supone la consecución de un logro. La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba; en ese caso no se es competente. Por tanto se podrá decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa competencia, pero no sería totalmente correcto decir que se tiene la competencia



en grado insuficiente, ya que si se tiene será siempre en grado positivo (Sagi-Vela, Grande, 2004, p.88).

e) Es mensurable. La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario, en las cuales se ve reflejada la mejora en la realización de las mismas. Mediante esta mejora en el desempeño se pueden medir las competencias (Sagi-Vela, Grande, 2004, p.88).

## **1.8. Clasificación de las Competencias.**

### **1.8.1. Competencias por conductas.**

Spencer y Spencer, sostiene la siguiente Clasificación.

- ✓ Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- ✓ Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- ✓ Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- ✓ Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- ✓ Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental (Alles, 2000, p.60).





### 1.8.2 Competencias por grupo.

Fundación Chile, ha clasificado las competencias en función de su naturaleza, contexto en que se desarrollan y usos más frecuentes, proponiéndolas en la siguiente estructura.

- ▶ Competencias básicas: son las que se desarrollan de manera inicial, es decir, que sirven como base para el desarrollo adecuado de otras competencias. Estas competencias permiten la adaptación del ser humano a su entorno. Se incluyen en esta categoría las que se desarrollan en base al lenguaje, comunicación, aplicación numérica, resolución de problemas y relaciones interpersonales.
- ▶ Competencias de empleabilidad: hacen referencia a las capacidades que son necesaria para ingresar, mantenerse, desempeñarse y adentrarse dentro de las funciones laborales. Si bien tienen relación con las competencias básicas, estas llevan una complejidad mayor, al buscar la aplicabilidad más extensa de estas en el desarrollo laboral.
- ▶ Competencias conductuales: estas se aplican con mayor firmeza en desempeños más fuertes o superiores. Pese a que pueden estar relacionadas a la dificultad en la que se deben desarrollar, están vinculadas ampliamente a atributos



personales. Dentro de estas competencias se encuentra la orientación al logro, innovación, proactividad.

- Competencias funcionales: también reconocidas como competencias técnicas. Se caracterizan porque su aplicabilidad es más visible en el desarrollo de actividades que componen una función laboral de acuerdo a regímenes de calidad de las organizaciones (Fundación Chile, sin fecha).

### 1.8.3 Competencias por Modelos.

Saracho, hace la diferencia al presentar las competencias en base a modelos, estos concuerdan en que las competencias implican “un saber”, “un poder” y “un querer” hacer, o dicho en otros términos, toda competencia incluye conocimientos, habilidades y actitudes. Sin embargo, cada uno de estos modelos incluye diferentes aspectos al combinarlos de manera diferente. Los componentes de dichos aspectos varían en cada uno de los modelos, así tenemos que:

- Modelo de competencias distintivas, creado por David McClelland. Considera una combinación de habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, habilidades de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos, y conocimientos aplicados (saber hacer).



- El modelo de competencias genéricas, creado por William Byham. Hace hincapié básicamente en los comportamientos y por lo tanto en las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo; mientras que sólo incluye algunos conocimientos específicos en escasas ocasiones, y toma la motivación como un aspecto de la persona que soporta los comportamientos pero no es modificable o desarrollable, por lo que sólo se identifica a modo de dato anexo (Saracho, 2005, p. 28).
- Modelo de competencias funcionales, creado por Sydney Fine. En este modelo se toman en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas; mientras que los aspectos actitudinales se tienen en cuenta como soporte de ciertos modos o maneras requeridas para hacer bien el trabajo. Dicho en otras palabras se refiere al desempeño o resultados concretos y predefinidos que la persona debe mostrar en un proceso productivo predeterminado (Saracho, 2005, p. 28).

Dentro de las competencias funcionales a tomar en cuenta se mencionan:

- **Comunicación.**

Es la transferencia de comunicación o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Así mismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las



personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.

De acuerdo al concepto brindado por Chiavenato la comunicación para un profesional en un puesto de trabajador social, su uso se convierte en una herramienta mediante la que se logra un acercamiento directo con el ser humano como objeto y sujeto de trabajo, para de ese modo contribuir a mejorar sus condiciones y calidad de vida, teniendo en cuenta que el objeto de trabajo de la profesión son los problemas sociales (Chiavenato, 2011, p.22).

- **Liderazgo.**

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que este trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo (Chiavenato, 2011, p.22).

- **Trabajo en equipo.**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es



conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo (Alles, 2005, p. 134).

En su definición más amplia, equipo es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un numero uno de área o empresa, la competencia trabajo en equipo no significa que sus subordinados serán pares sino que operaran como equipo en su área o grupo (Alles, 2005, p. 134).

- **Excelencia en el servicio.**

Implica un deseo de ayudar y servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes (Alles, 2005, p. 76).

- **Flexibilidad.**

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su



propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo Alles, 2005, p.96).

### **1.9. Evaluación por competencias.**

Del Pozo manifiesta que evaluar competencias requiere, en primer lugar, la definición del contenido de la competencia, describiendo comportamientos, habilidades e indicadores de evaluación. Además, es necesario establecer los instrumentos de recogida de datos que permitan obtener las evidencias necesarias para determinar el grado en que se ha alcanzado la competencia en comparación en un estándar establecido (Del Pozo, 2012, p. 24).

La evaluación de la competencia laboral (profesional) es el procedimiento sistemático por el que se recogen pruebas o evidencias del desempeño profesional de un trabajador, o de los resultados de aprendizaje alcanzados por un estudiante, de los que se infiere con fiabilidad, lo que éste es capaz de realizar frente a los estándares establecidos en un Diccionario de Competencias o en un Catálogo de Cualificaciones Profesionales (Del Pozo, 2012, p. 24).



La evaluación de competencias debe basarse en los siguientes principios:

- a) Eficacia. Ser ágil en su aplicación, empleando tiempos razonables para la obtención de evidencias, y económicamente rentable en cuanto a costos originados por la logística necesaria para su desarrollo.
- b) Flexibilidad. Ser capaz de obtener las evidencias de competencia que poseen los individuos, combinando la aplicación de una serie de métodos de distintas características.
- c) Validez. Ser capaz de obtener y mostrar evidencias suficientes y fiables relativas a los referentes que se utilicen en cada caso (Diccionario de competencias, Catálogo de cualificaciones). El fin de un proceso de evaluación de competencias es obtener evidencias que muestren comportamientos en condiciones específicas, de modo que se puede inferir que el desempeño esperado se ha logrado de manera adecuada. Incluye los resultados o productos requeridos para demostrar un desempeño eficiente en un ámbito productivo (Del Pozo, 2012, p. 24).

La formación basada en competencias se ha venido implementando con un alto grado de publicidad sobre sus beneficios, pero con una escasa mirada reflexiva y crítica en torno a los intereses que están en su trasfondo.



En este contexto, las competencias tienden a ser conceptualizadas como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en una actividad o función (Tobón, 2005, p. 41).

El grado de adquisición de la competencia no puede basarse en los extremos que se observa la competencia o no se observa, con este en el reconocimiento de varios grados, es fundamental en un proceso formativo. En este sentido las competencias se basan en indicadores de desempeño y estos corresponden a los indicadores de logro. Criterios de desempeño y evidencias requeridas (Tobón, 2005, p. 41).

## **CAPITULO 2. Marco Contextual.**

### **2.1. Historia de la organización.**

La entidad en la cual se ha realizado el estudio es una organización sin fines de lucro, comprometida en desarrollar programas para restaurar y empoderar a las mujeres que necesitan sanidad integral para que cumplan su propósito en la vida y puedan impactar positivamente su entorno y a su siguiente generación.

Dió sus inicios en el año 2000, como tal. Sin embargo el primer Centro de Atención se inaugura un miércoles 22 de enero de 2014, con el propósito de ofrecer restauración integral a través de un proceso personalizado en un lugar seguro por medio de consejería individual, terapia psicológica, grupos terapéuticos





de autoayuda, terapia a través del arte, terapias psicoeducativas, atención en trabajo social, asesoría legal, orientación espiritual, capacitaciones en temas para la vida, tales como, formación de valores y herramientas de autocuido. Con base en todo lo desarrollado y ofrecido se creó la siguiente Misión y Visión de la cual dependen todas las actividades que se realiza en este centro de atención.

## **2.2. Análisis Funcional.**

El análisis Funcional es una Técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, dentro del análisis funcional se consideran las siguientes características.

- ✓ Es un instrumento utilizado para garantizar que los estándares de competencia estén bien elaborados, sean claros y comparables.
- ✓ Es una forma coherente y sistemática de llegar a describir un perfil ocupacional por competencias.



- ✓ Es un enfoque, no es un método científico.
- ✓ Es un instrumento de cuestionamiento y análisis.
- ✓ Requiere habilidad de los participantes para entender el concepto de la competencia. Es un proceso paso a paso.
- ✓ No se trata de una formula por lo cual requiere comprensión de su enfoque metodológico.
- ✓ No suministra automáticamente respuestas correctas y precisas, pero da información útil para evaluar cuál sería la respuesta adecuada.
- ✓ Busca lograr un resultado consistente.
- ✓ Su valor como herramienta parte de su representatividad. Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores que conozcan la función analizada.

El mapa del análisis funcional se realizará en diferentes niveles, con base en la misión y la visión de la organización, las cuales son:

### **Misión**

Empoderamos y restauramos integralmente a las mujeres, a través del desarrollo de programas y servicios especializados que transformen sus vidas, su entorno y que impacten positivamente en las nuevas generaciones.



## **Visión**

Ser reconocidos por dar la mejor atención integral a mujeres, con los mejores programas y profesionales, en alianza con otras organizaciones.

Por lo tanto se resaltan los siguientes niveles:

- a. La entidad es una organización sin fines de lucro,
- b. Comprometida en desarrollar programas para restaurar y empoderar a las mujeres que necesitan sanidad integral para que cumplan su propósito en la vida y puedan impactar positivamente su entorno y a su siguiente generación.
- c. Mujeres, madres de familia, además de brindar atención a sus hijos.
- d. Dicho análisis se desarrollara para el puesto y personal de Trabajo Social.

## **CAPITULO 3. Marco Metodológico de la Investigación.**

### **3.1 Justificación del problema.**

En el ámbito empresarial y la productividad las competencias son uno de los principales elementos para la subsistencia de las empresas; ya que de ellas depende el desarrollo y productividad de la empresa.

Cuando este desarrollo se ejecuta se logra potenciar al empleado no solo en el ámbito laboral sino también en el ámbito personal, y esto a su vez lleva a una



integralidad laboral, tomando en cuenta que empleados sanos constituyen empresas sanas.

Actualmente en la institución se pretende que los empleados desarrollen sus funciones de manera óptima, sin dar importancia a las competencias individuales, dado que las organizaciones únicamente se encargan de sacar el máximo provecho del trabajador, pero no de descubrir y mucho menos de desarrollar competencias; que permitan que el trabajo ejecutado sea de mayor calidad, para beneficio de las organizaciones.

Cuando las funciones laborales son asignadas en base al perfil del puesto, se logra un aprovechamiento brindando mayores y mejores resultados que benefician el desarrollo y el crecimiento de las estructuras organizacionales. Es por esta situación que debe ser considerado con una gran importancia la identificación y potenciación de las competencias individuales en las funciones de los empleados en sus puestos de trabajo.

### **3.2. Pregunta de Investigación.**

¿Las Competencias Funcionales en los Descriptores de Puestos de las Trabajadoras Sociales de un centro de ayuda a la mujer, orientan al cumplimiento eficiente de la Misión?



### 3.3 Hipótesis Descriptiva.

Las Competencias Funcionales en los Descriptores de Puestos de las Trabajadoras Sociales de ayuda a la mujer, orientan al cumplimiento eficiente de la Misión

### 3.4 Definición de variables de investigación.

Para la realización de esta investigación se ha tomado como indicador de análisis las Competencias Funcionales, las cuales con frecuencia son llamadas o denominadas competencias técnicas, siendo aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral específica del puesto de trabajo, de acuerdo a los estándares y la calidad en los que la empresa se desarrolle.

Debido a que la investigación que se desarrollará está más orientada a una revisión bibliográfica, se planteará únicamente una variable de investigación, la cual está diseñada de forma cualitativa.

La variable de investigación, son las Competencias Funcionales, conceptualmente *definida como las competencias requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral específica del puesto de trabajo de acuerdo a los estándares de calidad que la empresa desarrolle.*



### 3.5 Tipo y diseño de la investigación.

La investigación se llevará a cabo bajo un tipo de estudio bibliográfico en el marco de un diseño descriptivo.

### 3.6 Determinación de la población.

La población está constituida por 20 trabajadoras sociales, de una Organización de ayuda para la mujer, quienes hasta el momento están integrados por el sexo femenino en diferentes áreas relacionadas a la prevención de la violencia.

### 3.7 Instrumentos de Evaluación.

Se aplicaron dos modelos de entrevista diferentes, con el fin de obtener información más precisa que contribuya de manera puntual a la elaboración del descriptor de puestos.

- ▶ El primer cuestionario de entrevista mide las competencias a nivel genérico, y este indaga el conocimiento y la ejecución de las funciones que realizan las Trabajadoras Sociales.
- ▶ Encuesta a empleados que desempeñan el puesto de Trabajo Social en la organización. Dicha entrevista está compuesta por 24 items diseñados de forma cerrada, es decir que solo hay dos alternativas de respuestas: si y/o no. Este instrumento servirá para conocer las competencias funcionales



que son desarrolladas dentro del puesto de trabajo en la organización, de forma que se pueda conocer con más delimitación las funciones a desarrollar.

### **3.8 Alcance de la Investigación.**

Identificar la importancia de definir las Competencias Funcionales dentro de los Descriptores de Puestos de las Trabajadoras Sociales, para una mejor orientación en el cumplimiento de la Misión y Evaluación del Desempeño.

## **CAPITULO 4. Presentación de resultados.**

### **4.1 Presentación de resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, se han encontrado el cumplimiento de las competencias funcionales que se reflejan en la tabla 1. Estos porcentajes son producto del análisis de la entrevista aplicada a las Trabajadoras Sociales. (Anexo 1).



<b>Tabla 1. Identificación de competencias funcionales relacionadas al puesto de Trabajadora Social.</b>	
<b>Competencias Funcionales</b>	<b>Porcentaje de ejecución</b>
<b>Comunicación:</b> socialización de casos, gestión de redes de apoyo, informes sobre avances de casos, control estadístico, referencias de usuarias, escucha activa.	97%
<b>Liderazgo:</b> Gestión de redes, referencia de servicios, planificación de actividades.	100%
<b>Trabajo en equipo:</b> Acompañamiento, referencia de servicios, gestión de redes.	95%
<b>Flexibilidad:</b> desarrollo de actividades adicionales al puesto, adaptabilidad a diversos ambientes de trabajo, facilidad para desarrollo de actividades empresariales, control del estado emocional para el desarrollo laboral.	97%
<b>Excelencia en el servicio:</b> seguimiento de usuarias, realización de estudio socioeconómico, diagnósticos por baterías, diseño de plan de recuperación, visitas domiciliarias.	73%





Adicional a la entrevista, cuyos datos son presentados en la tabla 1, adicional a ello también se realizó una entrevista a cada una de las Trabajadoras Sociales con el fin de conocer de forma más delimitada cada una de las competencias funcionales. Es por eso que se presenta la tabla 2, con los datos debidamente ordenados.

<b>Tabla 2. Delimitación de las funciones específicas en base a competencias funcionales.</b>				
<b>Nº</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>COMPETENCIA FUNCIONALES</b>	<b>% DE TRABAJADORAS SOCIALES QUE IDENTIFICARON LAS COMPETENCIAS EN SUS FUNCIONES</b>
1	Comunicación	Es la transferencia de comunicación o de significado de una persona a otra. Manera en la que se relaciona unas personas con otras. (Chiavenato, 2011)	-Se programaran reuniones con el equipo de profesionales en un horario fijo cada semana. -Compartir información con el equipo multidisciplinario de los casos cada vez que sea necesario.	100%
			Utilizar la asertividad para comunicarse con las usuarias y con el equipo multidisciplinario	100%
2	Liderazgo	Conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, logrando que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. (Chiavenato, 2011).	Organizar y gestionar con cada integrante del equipo multidisciplinario otras instituciones	100%
			-Se realizaran entrevistas, para determinar la problemática de la usuaria -Se realizara el estudio socioeconómico.	100%



3	Trabajo en Equipo	En su definición más amplia, equipo es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un numero uno de área o empresa, la competencia trabajo en equipo no significa que sus subordinados serán pares sino que operaran como equipo en su área o grupo (Alles, 2005, p. 134).	Organizar de forma detallada y de acuerdo a cada necesidad	100%
			-Se programaran reuniones con el equipo de profesionales en un horario fijo cada semana. -Compartir información con el equipo multidisciplinario de los casos cada vez que sea necesario	100%
4	Excelencia en el Servicio	Deseo de ayudar y servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver problemas del cliente (Alles, 2005, p. 76).	-Utilizar vocabulario claro y preciso de acuerdo a cada una de las usuarias -Aplicar pruebas diagnósticas en las cuales se evalúa agresividad, estrés postraumático, ansiedad y depresión.	100%
			De acuerdo a la institución a la que se halla remitido a la usuaria, se deberá agendar las fechas y horas para los acompañamientos	100%
5	Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse a trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas grupos diversos (Alles, 2005, p.96).	Se programaran reuniones con el equipo de profesionales en un horario fijo cada semana.	100%
			De acuerdo a la institución a la que se halla remitido a la usuaria, se deberá agendar las fechas y horas para los acompañamientos	100%



## 4.2 Análisis Resultados

Los resultados de la presente investigación están basados en la aplicación de dos entrevistas diferentes, con el fin de obtener información más precisa que contribuya de manera puntual a la elaboración del descriptor de puestos.

La primera entrevista mide las competencias a nivel genérico, y este indaga el conocimiento y la ejecución de las funciones que realizan las Trabajadoras Sociales.

Como resultado en la recopilación de la primera se obtuvo un 82% de competencias identificadas y desarrolladas por las Trabajadoras Sociales dentro del puesto laboral. Mientras que el porcentaje restante hace alusión a un 18%.

Lo que nos indica que un 82%, fueron las competencias identificadas, previamente establecidas en el puesto de trabajo. Con razones de especificar y conocer más detalladamente el conocimiento que tienen las Trabajadoras Sociales sobre sus competencias en las funciones establecidas por el puesto de trabajo, se elaboró y aplicó el segundo instrumento; el cual lleva como fin principal conocer si las personas que desempeñan el puesto de Trabajadoras Sociales identifican las competencias funcionales.

Más detalladamente, de acuerdo a la tabla 1 (Identificación de competencias funcionales relacionadas al puesto de Trabajadora Social), la comunicación se ve reflejada en un 97% dentro de la organización, puesto que



existe fluidez en la transmisión de información de las necesidades de las usuarias, así como el análisis por parte del equipo multidisciplinario sobre los avances o retrasos en los casos que forman parte de la organización, permitiendo esto encontrar alternativas que mejoren la resolución de los mismos. Mientras que el liderazgo arroja un 100% puesto que consideran que la gestión de redes de apoyo se desarrolla de manera ideal, todo esto en la búsqueda de la estabilidad del paciente, por esto también la referencia a otros servicios que no son otorgados por la organización. La planificación adecuada de las actividades que deben ser desarrolladas en beneficio de las usuarias de la organización, también es ejecutada con la efectividad debida.

En cuanto al trabajo en equipo, se refleja un porcentaje elevado, haciendo referencia a un 95%, si bien no es un puntaje que declara perfección, muestra buenas relaciones laborales que facilitan el trabajo coordinado y eficiente. Por medio del desempeño del trabajo en equipo se logra brindar un acompañamiento a las usuarias en los diferentes procesos que deben atravesar como parte de la resolución de sus situaciones de vida.

La flexibilidad, es otra de las competencias funcionales que fueron medidas dentro de esta investigación, en la cual se identificó un cumplimiento del 97%, siendo este porcentaje el fruto de desarrollo de actividades adicionales al puesto de trabajo, adaptabilidad a los ambientes en los que se deba ejecutar el trabajo y



el control del estado emocional personal de las trabajadoras, evitando que este interfiera en la ejecución adecuada de sus funciones.

La excelencia en el servicio es una de las competencias más importantes dentro del trabajo que deben desempeñar las Trabajadoras Sociales, sin embargo es esta la que, de acuerdo al procesamiento de los datos arroja un puntaje más bajo respecto a las demás competencias. Pese a esto, no puede considerarse como un área totalmente deficiente, más bien, debe considerarse un área que debe ser potencializada con el fin de que el centro del servicio brindado por la organización vaya en dirección de las personas usuarias de los servicios. Se considera, de acuerdo al personal entrevistado, que en un 73% es desarrollada esta competencia como parte de las funciones laborales.

En la tabla 2 (Delimitación de las funciones específicas en base a competencias funcionales.), se ve reflejado de manera más puntual el desempeño de competencias funcionales, puesto que se realizaron cuestionamientos más puntuales relacionados a las competencias funcionales, teniendo un 100% como resultado de todas las competencias indagadas, reflejando mediante el puntaje, la funcionalidad de los servicios en base a competencias funcionales.



### **4.3 Estrategias de utilización de los resultados obtenidos.**

En la finalización de esta investigación, se pretende que los resultados sean utilizados para una reevaluación del personal en base al perfil de puestos que ha sido diseñado para la organización, de tal forma que puedan medir el crecimiento del empleado en el cumplimiento de las competencias requeridas para su puesto de trabajo, específicamente el personal evaluado en la investigación: Trabajadoras Sociales. Todas estas acciones han sido desarrolladas con el fin de mejorar las condiciones del servicio brindado por la entidad.

Los documentos resultantes de este proceso investigativo, serán entregados a la Organización que ha servido como sede de recopilación de datos, con el fin de que forme parte de los documentos del área de Recursos Humanos.



## Conclusiones

- Las Trabajadoras Sociales, identifican las Competencias Funcionales, en las actividades que desempeñan
- El diseño del perfil de puestos basado en Competencias Funcionales, se modificó en base a la teoría de Sidney Fine
- En base a las diferencias de las Competencias Genéricas y Funcionales fueron establecidos los parámetros para el Diseño del Perfil de Puestos de las Trabajadoras Sociales
- Las Competencias Funcionales, orientan al cumplimiento eficiente de la Misión y la visión de la institución.



## Recomendaciones

1. Se recomienda a futuro realizar la evaluación del desempeño en base al nuevo perfil de puestos. Ya que identifican las Competencias Funcionales.
2. Se recomienda capacitar al equipo de Recursos Humanos, para que las nuevas contrataciones se realicen bajo las características del nuevo Perfil por Competencias Funcionales.
3. Se recomienda, se creen estrategias para fomentar el buen desempeño de las Trabajadoras Sociales, para el buen desarrollo de la Misión de la organización.





## Referencias

- CROEM. 2003. *Modelo de Competencias del Técnico de orientación Profesional* [Documento en línea] [Fecha de consulta: 23-02-2016]. Disponible en: URL: [http://www.croem.es/Web20/CROEMOrientacionProfesional.nsf/2B90508861A4C525C12577B6003CFAF7/\\$FILE/Modelo%20de%20competencias%20\(CROEM%202003\).pdf](http://www.croem.es/Web20/CROEMOrientacionProfesional.nsf/2B90508861A4C525C12577B6003CFAF7/$FILE/Modelo%20de%20competencias%20(CROEM%202003).pdf)
- DE ANZORENA, A. 1996. *15 pasos para la Selección de Personal con éxito. Métodos e Instrumentos*. Barcelona: Paidós Ibérica, S. A. ISBN: 978-84-493-0245-9.
- LEVY-LEBOYER, Claude. 1997. *Gestión de las Competencias*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000. ISBN: 9788480889339.
- ALLES, Martha Alicia. 2000. *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Granica. ISBN: 978-950-641-477-1.
- SAGI-VELA GRANDE, Luis. 2004. *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid, España: Grupo Editorial, ESIC. ISBN: 9788473563840.



- BLANCO PRIETO, Antonio. 2007. *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: ESIC Editorial. ISBN 9788473564915.
- CHIAVENATO, Idalberto. 2011. *Administración de Recursos Humanos* [Documento en línea]. Traducido por. Pilar Mascaro Sacristán. 9na edición. México, Distrito Federal: Mac Graw Hill. [Fecha de consulta: 26-04-2016]. Número Internacional Normalizado (ISBN) 978-85-352-3318-6. Disponible en URL: [www.academia.edu/.../Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_edicion.\](http://www.academia.edu/.../Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion.\)
- ALLES, Martha Alicia. 2006. *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Granica. ISBN: 950-641-474-2.
- ALLES, Martha Alicia. 2005. *Diccionario de Competencias. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Granica. ISBN: 950-641-433-5.
- CHIAVENATO, Idalberto. 2009. *Gestión del Talento Humano*. México Distrito Federal: Mac Graw Hill. ISBN: 978-85-352-2512-9.
- FUNDACIÓN CHILE. *Competencias Laborales para Chile, sin fecha* [Documento en línea] sin fecha [Fecha de consulta: 23-02-2016]. Disponible en URL: [www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_chile.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_chile.pdf)



- SARACHO, José María. 2005. *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias* [en línea] Google books. Santiago: RIL Editores [Consultado el: 17-02-2016]. ISBN: 956-284-432-3. Disponible en:  
[https://books.google.com.sv/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PA29&lpg=PA29&dq=Modelo+de+competencias+funcionales,+creado+por+Sydney+Fine.&source=bl&ots=0FWPzUvQ0N&sig=L211zc9MNNIPVeSGXg796kCw5Ho&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEs6OwzqzLAhXD\\_R4KHdXxB7QQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sv/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PA29&lpg=PA29&dq=Modelo+de+competencias+funcionales,+creado+por+Sydney+Fine.&source=bl&ots=0FWPzUvQ0N&sig=L211zc9MNNIPVeSGXg796kCw5Ho&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjEs6OwzqzLAhXD_R4KHdXxB7QQ6AEIGjAA#v=onepage&q&f=false).
- ALLES, Martha Alicia. 2005. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Granica. ISBN: 950-641-4335.
- DEL POZO FLÓREZ, José Ángel. 2013. *Competencias profesionales: herramientas de evaluación*. Buenos Aires, Argentina: Narcea Ediciones. ISBN: 2012. 9788427719262
- TOBÓN, Sergio 2005. *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones. ISBN: 958-648-419-X.



## Anexos

### Anexo 1. Entrevista para Trabajadoras Sociales. Identificación de Competencias Genéricas.

<b>Entrevista para los Puestos de Trabajadoras Sociales.</b>			
<b>Objetivo:</b> Conocer la identificación de las Competencias Funcionales que son desarrolladas en el puesto laboral: Trabajadoras Sociales.			
<b>Indicaciones:</b> A continuación se le presentan una serie de enunciados que están relacionados con su puesto de trabajo, seleccione las que considere que desempeña actualmente. Seleccione, de acuerdo a su percepción y conocimiento, deberá marcar SI cuando los enunciados se cumplen a cabalidad en el desempeño de su puesto, y marcara NO cuando no son ejecutados.			
Nº	Indicadores	SI	NO
1	Realiza reuniones para socializar casos que atiende con otras profesionales afines		
2	Brinda seguimiento a usuarias en su proceso de atención.		
3	Realiza estudio Socio-económico.		
4	Realiza diagnósticos iniciales por medio de baterías de pruebas en la pre-entrevista		
5	Diseña Plan de Recuperación para las víctimas que han sufrido violencia.		
6	Gestiona redes de apoyo de acuerdo a las necesidades de cada caso.		
7	Realiza Terapia Familiar		
8	Acompaña a realizar gestiones en otras instituciones.		
9	Realiza visitas domiciliarias de seguimiento y evaluación.		
10	Mide el impacto de la recuperación de la víctima.		



11	Refiere a los servicios que requiere la usuaria egresar.		
12	Presenta informes sobre avances de casos		
13	Lleva control estadístico de casos atendidos.		
14	Logra desarrollar acciones que requieren de múltiples demandas?		
15	Desarrolla actividades adicionales a las requeridas por la empresa		
16	Puede adaptarse con facilidad a los cambios inesperados que se dan en el desarrollo de sus funciones		
17	Desarrolla actividades sin problema aunque estas no sean parte de sus funciones		
18	Escucha de forma activa a las usuarias		
19	Verifica o comprueba la interpretación correcta de la información		
20	Utiliza vocabulario claro y preciso de acuerdo la usuaria		
21	Le interesa conocer las diferentes necesidades que presentan las usuarias		
22	Logra desarrollar sus funciones adecuadamente sin importar el estado emocional en el que se encuentre		
23	Utiliza la asertividad para comunicarse con otros		
24	Planifica sus actividades por adelantado		



## Anexo 2. Entrevista a Trabajadoras Sociales basado en Competencias Funcionales Anexo.

Entrevista para la identificación de Competencias Funcionales		
El objetivo primordial de las presentes preguntas en la siguiente entrevista es investigar si las trabajadoras sociales, identifican las competencias funcionales dentro de las funciones asignadas en el descriptor de puestos.		
Concepto de Competencia Funcional: Son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, de acuerdo a los estándares y la calidad establecida.		
Competencias Funcionales	IDENTIFICADAS	NO IDENTIFICADAS
Se programaran reuniones con el equipo de profesionales en un horario fijo cada semana		
Compartir información con el equipo multidisciplinario de los casos cada vez que sea necesario.		
Utilizar la asertividad para comunicarse con las usuarias y con el equipo multidisciplinario		
Organizar y gestionar con cada integrante del equipo multidisciplinario otras instituciones		
Se realizaran entrevistas, para determinar la problemática de la usuaria		
Organizar de forma detallada y de acuerdo a cada necesidad		
Se programaran reuniones con el equipo de profesionales en un horario fijo cada semana		
vocabulario claro y preciso de acuerdo a cada una de las usuarias		
información con el equipo multidisciplinario de los casos cada vez que sea necesario		
vocabulario claro y preciso de acuerdo a cada una de las usuarias		
Aplicar pruebas diagnósticas en las cuales se evalúa agresividad, estrés postraumático, ansiedad y depresión.		
De acuerdo a la institución a la que se halla remitido a la usuaria, se deberá agendar las fechas y horas para los acompañamientos		
Se programaran reuniones con el equipo de profesionales en un horario fijo cada semana.		
De acuerdo a la institución a la que se halla remitido a la usuaria, se deberá agendar las fechas y horas para los acompañamientos		



### Anexo 3. Perfil del Puesto de Trabajadora Social, en base a Funciones

#### DESCRIPCION DE PUESTO

##### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

**Nombre del Puesto:** Trabajadora Social

Área a la que pertenece el Puesto: Centro de Vida Sendas para la mujer.

Horas Laboradas: 8 horas

##### 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO.

Promover el cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la liberación de las personas para incrementar el bienestar. Utilizar teorías sobre comportamiento humano y los sistemas sociales, para intervenir en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno. Mediante el diseño del Plan de recuperación de las usuarias que visitan el Centro de Ayuda.



### 3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO.

#### **Funciones:**

- Realizar diagnóstico y Estudio Socioeconómico, que asegure un tratamiento efectivo en las usuarias.
- Realiza reuniones para socializar casos con otras profesionales afines.
- Referir a los servicios que requiere la usuaria.
- Gestora de redes de apoyo para resolver necesidades de cada caso.
- Acompañamiento para realizar gestiones en otras instituciones.
- Gestión efectiva de Proyectos Sociales.
- Facilitar información de redes de apoyo a las usuarias.
- Otras funciones que sean asignadas por el jefe de la Unidad.

#### **4-Conocimientos:**

Experiencia en Atención a víctimas de violencia en situación traumática

Temas de género

Elaboración de informes

Planeación estratégica

Manejo y práctica del código de Ética del Trabajador Social.

Conocimiento en Resolución Alternativa de Conflictos

#### **5-Habilidades:**

Análisis y síntesis

Persuasión





Toma de decisiones

Manejo de conflictos

Escucha activa

Buenas relaciones interpersonales

#### **6-Actitudes:**

Excelencia

Colaboración

Paciente

Proactivo

Liderazgo

Relaciones internas y Externas

#### **7-Relaciones Internas:**

Directora Centro de Vida Sendas para la mujer, Psicólogas, abogados, Psiquiatras, Coordinadora de Logística y Recepción, usuarias que atiende.

#### **8-Relaciones externas:**

Medicina Lega, Centro de Justicia, PNC, Centros Escolares, ONG'S que apoyen en el área de salud, Familias de usuarias e Iglesias.



**9-Experiencias:**

2 años de experiencia laboral, ejerciendo el puesto.

**10-Formación Académica:**

Licenciatura en Trabajo Social

**11-Uso de Equipo y Herramientas Necesarios:**

Computadora

Proyector

Smartphone

Carro

**12-Salud y Seguridad Ocupacional:**

Stress en el trabajo

Accidentes de tránsito

Amenazas por pareja de la usuaria

Riesgo de pandillas al ir a las comunidades



## Anexo 4. Perfil del Puesto de Trabajadora Social, en base a Competencias Funcionales

### DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJADORA SOCIAL

#### 1. DENOMINACIÓN DE LA OCUPACIÓN.

Trabajador Social

#### 2. DESCRIPCIÓN DE LA OCUPACIÓN.

##### 2.1- Descripción General

Promover el cambio social, la resolución de problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la liberación de las personas para incrementar el bienestar. Utilizar teorías sobre comportamiento humano y los sistemas sociales, para intervenir en los puntos en los que las personas interactúan con su entorno.

##### 2.2-Objetivos del Puesto.

Realizar diagnóstico y estudio socio-económico que asegure un tratamiento efectivo en las usuarias.

Organizar y ejecutar talleres de acuerdo a necesidades psico-sociales de usuarias.

Diseñar plan de recuperación para las víctimas que han sufrido violencia.

Gestión efectiva de proyectos sociales.

Facilitar información de redes de apoyo a las usuarias



### **2.3- Funciones Propias del Puesto.**

Referir a los servicios que requiere la usuaria

Gestora de redes de apoyo para resolver necesidades de cada caso

Realiza diagnóstico inicial

Gestiona redes de apoyo de acuerdo a las necesidades de cada caso

Realiza reuniones para socializar casos con otras profesionales afines

Realiza diagnósticos finales a las usuarias.

Acompañamiento para realizar gestiones en otras instituciones

Realizar reuniones para socializar casos con otras profesionales afines

Acompañamiento para realizar gestiones en otras instituciones



## 2.4- Competencias Funcionales.

COMPETENCIAS	DEFINICION	FUNCIONES POR COMPETENCIA FUNCIONALES
Comunicación	Es la transferencia de comunicación o de significado de una persona a otra. Manera en la que se relaciona unas personas con otras. (CITA)	-Se programaran reuniones con el equipo de profesionales en un horario fijo cada semana. -Compartir información con el equipo multidisciplinario de los casos cada vez que sea necesario.
		Utilizar la asertividad para comunicarse con las usuarias y con el equipo multidisciplinario
Liderazgo	Conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, logrando que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. (CITA)	Organizar y gestionar con cada integrante del equipo multidisciplinario otras instituciones
		-Se realizaran entrevistas, para determinar la problemática de la usuaria -Se realizara el estudio socioeconómico.
Trabajo en Equipo	Mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado.	Organizar de forma detallada y de acuerdo a cada necesidad
		-Se programaran reuniones con el equipo de profesionales en un horario fijo cada semana. -Compartir información con el equipo multidisciplinario de los casos cada vez que sea necesario
Excelencia en el Servicio	Deseo de ayudar y servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver problemas del cliente. (CITA)	-Utilizar vocabulario claro y preciso de acuerdo a cada una de las usuarias -Aplicar pruebas diagnósticas en las cuales se evalúa agresividad, estrés postraumático, ansiedad y depresión.
		De acuerdo a la institución a la que se halla remitido a la usuaria, se deberá agendar las fechas y horas para los acompañamientos
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse a trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas grupos diversos.	Se programaran reuniones con el equipo de profesionales en un horario fijo cada semana.
		De acuerdo a la institución a la que se halla remitido a la usuaria, se deberá agendar las fechas y horas para los acompañamientos



### **3-CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES.**

#### **3.1-Conocimientos requeridos para ejercer el puesto exitosamente**

Experiencia en Atención a víctimas de violencia en situación traumática  
Temas de género  
Elaboración de informes  
Planeación estratégica  
Paquetes informáticos  
Conocimiento y manejo de legislaciones relacionadas al tema de protección de derechos de la mujer, la niñez y adolescencia.  
Gerenciamiento Social.  
Trabajo en atención a grupos y terapia familiar.  
Manejo de técnicas psicosociales.  
Manejo y práctica del código de Ética del Trabajador Social.  
Conocimiento en Resolución Alternativa de Conflictos.

#### **3.2-Habilidades.**

Análisis y síntesis  
Persuasión  
Toma de decisiones  
Manejo de conflictos  
Escucha activa  
Organizado y multitasking (el cual consiste en la ejecución de uno o más procesos concurrentes en un sistema)  
Manejo de office a nivel intermedio  
Buenas relaciones interpersonales



### **3.3- ACTITUDES requeridas para ejercer el puesto exitosamente**

Orden  
Honestidad  
Receptividad  
Amabilidad  
Empatía  
Optimista  
Entusiasmo  
Seguridad en sí mismo  
Firmeza y determinación  
Excelencia  
Colaboración  
Paciente  
Proactivo  
Liderazgo

### **4. EXPERIENCIA LABORAL que se requiere para ejercer este puesto.**

Experiencia en atención a víctimas de violencia de género  
AÑOS/MESES que se requieren para ejercer esta posición exitosamente  
2 años de experiencia

### **5 FORMACIÓN ACADÉMICA.**

Nombre Del Título: Licenciado Trabajo Social  
Maestría Recomendable en Violencia, Trauma, psicología

### **6. RELACIONES INTERNAS**

Puestos con los que debe relacionarse regularmente, para lograr los objetivos y metas que se requieren.  
.Directora Centro de Vida Sendas para la Mujer



.Psicólogas, Trabajadoras sociales, Abogadas, Psiquiatra, (Equipo interdisciplinario)

Coordinadora de logística y recepción

## **7. RELACIONES EXTERNAS**

Medicina Legal Hospitales

Centro de Justicia

PNC

Centros Escolares

ONG's que apoyen en el área de la Salud, donaciones y atenciones similares

Familia de usuarias Instituciones y/u organizaciones con las que se hagan gestiones para el apoyo de las usuarias y sus familias.

## **8. USO DE HERRAMIENTAS Y EQUIPOS NECESARIOS**

Computadora

Proyector

Smartphone

Carro

## **10. SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL**

Stress en el trabajo

Accidentes de tránsito

Amenazas por pareja de la usuaria

Riesgo de pandillas al ir a las comunidades